

DOI: <https://doi.org/10.32782/2308-1988/2025-52-64>

УДК 33.021:[656:005.932]:347.763:330.131.7(045)

Барський Михайло Віталійович

аспірант,

Державного університету «Київський авіаційний інститут»

ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-5338-0970>**Mykhailo Barskyi**

State University "Kyiv Aviation Institute"

АНАЛІЗ СТРАТЕГІЧНИХ АЛЬТЕРНАТИВ У ГЛОБАЛЬНИХ ЛОГІСТИЧНИХ МЕРЕЖАХ ТА ПІДХОДИ ДО ІНТЕГРАЦІЇ КОМПАНІЙ

ANALYSIS OF STRATEGIC ALTERNATIVES IN GLOBAL LOGISTICS NETWORKS AND APPROACHES TO COMPANY INTEGRATION

Анотація. Формування стратегії співробітництва в межах міжнародних логістичних альянсів є важливим етапом для підвищення конкурентоспроможності компаній та оптимізації логістичних процесів. Це багатогранний процес, що включає ретельне планування, аналіз зовнішніх і внутрішніх факторів, а також вибір перспективних напрямів розвитку. Ключовими етапами є визначення чітких цілей, оцінка можливостей для інтеграції та обміну ресурсами, а також створення детального плану дій з чітким розподілом відповідальностей. Стратегії співпраці дозволяють компаніям отримати доступ до спільних ресурсів та інфраструктури, знижуючи витрати на логістику, покращуючи обслуговування клієнтів та сприяючи впровадженню інновацій. Стратегічне співробітництво в рамках міжнародних логістичних альянсів є необхідним для підвищення конкурентоспроможності і забезпечення стабільного розвитку компаній в умовах глобалізації.

Ключові слова: стратегічне співробітництво, міжнародний логістичний альянс, транспортно-логістичний кластер, інвестиції, глобальна стратегія, конкурентоспроможність, економічні ризики.

Summary. The formation of cooperation strategies within international logistics alliances is an important step for enhancing the competitiveness of companies and optimizing logistics processes. This is a multifaceted process that involves careful planning, analysis of external and internal factors, as well as selecting promising development directions. Key stages include defining clear goals, assessing opportunities for integration and resource exchange, and creating a detailed action plan with clear distribution of responsibilities. Cooperation strategies enable companies to access shared resources and infrastructure, reducing logistics costs, improving customer service, and promoting innovation. Strategic cooperation within international logistics alliances is essential for enhancing competitiveness and ensuring the sustainable development of companies in the context of globalization. The main stages of forming a cooperation strategy are described, namely: defining goals and objectives, analyzing the external and internal environments, selecting strategic alternatives, developing a detailed action plan, and evaluating the results of cooperation implementation. A comparative analysis of four options for strategic alternatives of an international logistics alliance is performed, indicating their advantages and disadvantages, as well as their specific approach to alliance development. The article analyzes the stages of forming a global cooperation strategy and management tools that make it possible to choose the right strategy with greater accuracy. The choice of strategic alternatives is determined based on detailed analysis, which allows assessing opportunities for creating common platforms, integrating technologies, and sharing resources. It is also noted that even if strategic cooperation, especially international cooperation, is a complex process, this process is necessary to increase the company's competitiveness and optimize logistics costs. Successful implementation of the strategy requires taking into account a huge quantity of factors, opportunities and risks, as well as a high level of coordination among participants.

Keywords: strategic cooperation, international logistics alliance, transport-logistics cluster, investments, global strategy, competitiveness, economic risks.

Постановка проблеми. У сучасних умовах глобалізації та швидких змін бізнес-середовище стає дедалі більш динамічним, конкурентним і складним. Це зумовлює необхідність для компаній розробляти інноваційні підходи до управ-

ління своїми ресурсами, процесами та стратегіями. Глобальні логістичні мережі, які об'єднують підприємства для досягнення синергетичного ефекту, відіграють ключову роль у вирішенні цих завдань.

Одним із перспективних інструментів для підвищення ефективності бізнес-операцій є міжнародні логістичні альянси, що об'єднують різних учасників логістичних процесів, таких як постачальники, перевізники, обробники вантажів і дистриб'ютори. Учасники транспортно-логістичних кластерів можуть спільно вирішувати проблеми оптимізації ланцюгів поставок, зниження витрат, підвищення якості обслуговування та забезпечення стійкості бізнесу в умовах глобальної конкуренції [1].

Водночас формування глобальної стратегії співробітництва на основі стратегічних альтернатив вимагає системного підходу до аналізу варіантів взаємодії в межах міжнародних логістичних альянсів. Вибір оптимальної стратегії значною мірою визначає довгострокову конкурентоспроможність компаній, їх здатність адаптуватися до зовнішніх викликів і зміцнювати свої позиції на світових ринках.

Стратегічні альтернативи у цьому контексті є фундаментом для прийняття рішень щодо інтеграції компаній, формування партнерських відносин та розвитку інноваційних моделей співробітництва. Вони дають змогу оцінити ринкові можливості, обрати оптимальні підходи до адаптації до змін і забезпечити відповідність стратегії компаній сучасним викликам.

Таким чином, аналіз стратегічних альтернатив та формування глобальних логістичних мереж є важливим напрямом досліджень і практичного застосування, який дозволяє компаніям ефективно адаптуватися до викликів сучасного бізнес-середовища. Вибір оптимальних моделей співробітництва та інтеграції у рамках міжнародних логістичних альянсів сприяє досягненню конкурентних переваг, зниженню операційних витрат, підвищенню гнучкості та забезпеченню сталого розвитку компаній у довгостроковій перспективі.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. В останні роки зростає інтерес до формування глобальних стратегій співробітництва в межах міжнародних логістичних альянсів, що є важливою складовою глобалізованої економіки. T.D. Vu [2] стверджує, що ефективність таких стратегій визначається кількома ключовими факторами. Зокрема, важливу роль відіграє теоретичне підґрунтя стратегічного управління, яке включає різні моделі, спрямовані на оптимізацію ресурсів і досягнення конкурентних переваг у логістичних мережах. Реалізація цих стратегій у межах альянсів сприяє обміну інформацією між компаніями, що покращує організацію логістичних процесів і знижує витрати.

Важливим аспектом вибору стратегічних альтернатив є економічна ситуація, політичні ризики та зміни в міжнародному середовищі. Як свідчать дослідження G. Qader [3], такі фактори можуть

істотно впливати на ухвалення рішень щодо вибору тієї чи іншої стратегії. У цьому контексті праці Y. Zhao [4] підкреслюють, що компанії повинні враховувати глобальні економічні зміни та політичні фактори, які можуть спричинити необхідність коригування стратегій.

D. Settembre-Blundo [5] вважає, що одним з найбільших досягнень у сучасних міжнародних альянсах є впровадження технологічних інновацій, таких як інтелектуальні транспортні системи, блокчейн і автоматизація доставки. Дані інновації сприяють значному зниженню витрат і підвищенню ефективності операцій, що важливо для підвищення конкурентоспроможності учасників альянсів. Крім того, сучасні технології дозволяють автоматизувати процеси доставки та забезпечити прозорість ланцюгів постачання, що є критично важливим в умовах глобалізації.

Згідно з дослідженнями J. Ліпич [6], міжнародні транспортно-логістичні кластери значно підвищують ефективність взаємодії учасників альянсів. Вони сприяють зниженню витрат на транспортування, покращенню координації та оптимізації управління ланцюгами постачання, що створює додаткові економічні вигоди для учасників альянсів, дозволяючи ефективно використовувати спільні ресурси.

Приклади успішних міжнародних альянсів демонструють, що ключовими факторами їх успіху є спільні інвестиції в інфраструктуру, ефективна комунікація між учасниками і чітко узгоджена стратегія розвитку. На думку S. Shen [7], саме завдяки таким факторам альянси здатні досягати високої ефективності та знижувати ризики, пов'язані з нестабільністю на ринках.

Разом з тим, як стверджує L. Kharsun [8], існують певні виклики та ризики, які можуть впливати на ефективність співпраці в рамках міжнародних альянсів. Серед них культурні відмінності, юридичні бар'єри та політичні ризики. Однак впровадження гнучких стратегій, адаптивного управління та міжкультурного навчання дозволяє мінімізувати ці ризики і забезпечити успішну інтеграцію в міжнародні мережі.

Таким чином, сучасні дослідження зосереджені на численних аспектах формування глобальних стратегій співпраці, і питання інтеграції стратегічних альтернатив у міжнародні транспортно-логістичні кластери потребує подальшого аналізу.

Мета статті – дослідження процесів формування глобальних стратегій співробітництва між компаніями в межах міжнародних логістичних альянсів, зокрема транспортно-логістичних кластерів.

Виклад основного матеріалу дослідження. Формування стратегії співробітництва у межах міжнародного логістичного альянсу (транспортно-логістичних кластерів) є багатогранним

процесом, який включає декілька ключових етапів і аспектів. Успішна стратегія співробітництва сприяє підвищенню конкурентоспроможності компаній, ефективності логістичних процесів та зниженню витрат. Першим етапом формування стратегії співробітництва є визначення цілей та завдань, які мають бути досягнуті. Такий підхід включає підвищення ефективності логістичних процесів, зниження операційних витрат, покращення обслуговування клієнтів, впровадження інноваційних технологій та розширення ринків збуту. Чітке формулювання цілей допомагає учасникам альянсу сфокусувати свої зусилля та ресурси на досягненні спільних результатів. Другий етап передбачає проведення аналізу зовнішнього та внутрішнього середовища, зокрема, аналіз ринку та конкурентного середовища, оцінку макроекономічних умов, визначення основних тенденцій та технологічних змін у галузі, а також оцінку внутрішніх ресурсів та можливостей компаній-учасників альянсу. Цей аналіз дозволяє визначити сильні та слабкі сторони, можливості та загрози, що впливають на діяльність альянсу [9].

На основі проведеного аналізу здійснюється вибір стратегічних альтернатив, що включає створення спільних логістичних платформ, впровадження інноваційних технологій, інтеграцію інформаційних систем, а також розробку спільних проектів у сфері логістики та транспорту. Вибір стратегічних альтернатив залежить від цілей альянсу та результатів аналізу зовнішнього та внутрішнього середовища.

Після вибору стратегічних альтернатив розробляється детальний план дій, який включає визначення конкретних заходів та проектів, розподіл ресурсів та відповідальності між учасниками альянсу, встановлення термінів реалізації заходів та визначення показників ефективності і механізмів контролю. План дій має бути реалістичним та враховувати всі можливі ризики і перешкоди. Наступним етапом є впровадження плану дій та постійний моніторинг його виконання. Важливо забезпечити належний контроль за реалізацією заходів та своєчасно вносити корективи у разі виникнення непередбачених ситуацій. Постійний моніторинг дозволяє оперативно реагувати

на зміни та забезпечувати ефективне управління процесом реалізації стратегії.

Завершальним етапом є оцінка результатів реалізації стратегії співробітництва, що включає аналіз досягнутих цілей, оцінку ефективності заходів та проектів, а також визначення можливостей для подальшого покращення стратегії. За результатами оцінки можуть бути внесені корективи до стратегії для підвищення її ефективності.

Стратегічне співробітництво у межах транспортно-логістичних кластерів дозволяє компаніям отримувати ряд переваг. Зокрема, доступ до спільних ресурсів, транспортної інфраструктури, складів та логістичних центрів. Крім того, компанії можуть обмінюватися досвідом та знаннями, що сприяє впровадженню інновацій та підвищенню ефективності роботи. Співпраця в межах кластерів також дозволяє знижувати витрати на логістику завдяки масштабному ефекту та спільному використанню інфраструктури (Табл. 1).

Формування стратегії співробітництва в міжнародних логістичних альянсах є складним процесом, який супроводжується кількома викликами та ризиками. Основними з них є правові та регуляторні бар'єри, культурні відмінності, координація дій учасників альянсу, технологічна інтеграція та економічні й політичні нестабільності. Різні правові вимоги, стандарти та митні процедури можуть ускладнити інтеграцію, тоді як культурні відмінності можуть створювати труднощі в комунікації та координації. Крім того, інтеграція нових технологій потребує додаткових інвестицій і навчання персоналу, а економічні та політичні зміни можуть впливати на стабільність альянсів. Для успішного вирішення цих проблем необхідно розробити ефективні механізми взаємодії, забезпечити відкриту комунікацію та гнучкість у ризик-менеджменті [10].

Таблиця 2 представляє чотири стратегічні альтернативи міжнародного логістичного альянсу, їх опис, переваги та недоліки. Стратегічні альтернативи міжнародного логістичного альянсу в таблиці мають різні характеристики, що вказують на їх переваги та недоліки. Кожна з цих альтернатив пропонує специфічний підхід до розвитку альянсу, і їх реалізація вимагає ретельного обмірковування можливостей і ризиків. Зокрема, розширення

Таблиця 1 – Переваги стратегічного співробітництва

Перевага	Опис
Доступ до спільних ресурсів	Використання транспортної інфраструктури, складів та логістичних центрів
Обмін досвідом та знаннями	Впровадження інновацій, підвищення ефективності роботи
Зниження витрат на логістику	Ефект масштабу, спільне використання інфраструктури
Підвищення конкурентоспроможності	Оптимізація логістичних процесів, швидка адаптація до змін на ринку
Створення нових робочих місць та інвестицій	Розвиток регіональної економіки, залучення інвестицій

Джерело: розроблено автором

Таблиця 2 – Стратегічні альтернативи міжнародного логістичного альянсу

Стратегічні альтернативи	Опис	Переваги	Недоліки
Розширення послуг	Додавання нових послуг до портфелю альянсу	Збільшення доходів, підвищення конкурентоспроможності	Збільшення витрат, ризик зниження якості послуг
Глибокий розвиток інфраструктури	Інвестиції у розвиток транспортної інфраструктури	Підвищення швидкості та якості послуг, збільшення обсягу послуг	Збільшення витрат, ризик зниження рентабельності
Удосконалення технологій	Впровадження нових інформаційних технологій	Підвищення ефективності управління та контролю, зниження витрат	Збільшення витрат на впровадження, ризик технічних проблем
Розширення співпраці	Підвищення рівня співпраці між учасниками альянсу	Підвищення рівня довіри, зниження витрат на управління	Ризик конфліктів, зниження конкурентоспроможності

Джерело: розроблено автором

послуг передбачає додавання нових послуг до портфелю альянсу. Це дозволяє збільшити доходи та підвищити конкурентоспроможність, але також може призвести до збільшення витрат і ризику зниження якості послуг. Оцінка витрат і потенційної вигоди від цього підходу потребує ретельного планування, оскільки погіршення якості послуг може вплинути на довіру клієнтів.

Глибокий розвиток інфраструктури полягає в інвестуванні в розвиток транспортної інфраструктури, що дозволяє підвищити швидкість і якість обслуговування клієнтів, а також збільшити обсяг послуг. Однак ця стратегія пов'язана з високими витратами та ризиком зниження рентабельності, особливо якщо інвестиції не принесуть очікуваного результату.

Удосконалення технологій фокусується на впровадженні нових інформаційних технологій, що дозволяє підвищити ефективність управління та знизити витрати. Водночас, необхідність значних інвестицій у нові технології та можливі технічні проблеми можуть стати серйозними викликами, зокрема в умовах швидких змін на ринку технологій.

Розширення співпраці між учасниками альянсу є важливою стратегією для підвищення рівня довіри та зниження витрат на управління. Однак, цей підхід має ризики конфліктів і може привести до зниження конкурентоспроможності альянсу, якщо співпраця між учасниками стане занадто тісною і залежною від одного партнера.

В цілому, успіх реалізації кожної з цих стратегій залежить від здатності альянсу ефективно оцінювати та управляти ризиками, забезпечувати високий рівень координації між учасниками і ретельно планувати впровадження нових ініціатив.

Формування глобальної стратегії співпраці компаній в рамках міжнародного логістичного альянсу є складним і багатоетапним процесом. Першим етапом цього процесу є аналіз стратегічних альтернатив, що передбачає визначення різ-

них варіантів розвитку альянсу та оцінку їхнього потенціалу. Наступним етапом є вибір найбільш перспективної стратегії, що відповідає потребам альянсу, на основі якої формується глобальна стратегія співробітництва. Ця стратегія визначає, як компанії повинні працювати разом, щоб досягти успіху. Для підтримки процесу прийняття рішень можна використовувати різні інструменти стратегічного аналізу. Наприклад, SWOT-аналіз дозволяє оцінити сильні та слабкі сторони альянсу, а також можливості та загрози на ринку. Аналіз п'яти сил Портера допомагає зрозуміти конкурентну ситуацію в галузі та визначити ключові фактори конкуренції. Матриця Бостонської консалтингової групи використовується для оцінки портфелю бізнесів і визначення найбільш перспективних стратегій, а матриця МакКінзі дає глибше розуміння варіантів стратегічного розвитку та сприяє прийняттю рішень. Використання цих інструментів дає змогу формувати чітке уявлення про можливості альянсу та розробити ефективну стратегію для співпраці (Рис. 1).

Таким чином, формування глобальної стратегії співпраці компаній у рамках міжнародних логістичних альянсів і транспортно-логістичних кластерів є вагомим аспектом сучасного бізнесу. Так як забезпечує підвищення конкурентоспроможності, оптимізацію логістичних процесів і зниження витрат. Стратегія передбачає аналіз зовнішнього та внутрішнього середовища, визначення стратегічних альтернатив і розробку глобальної стратегії співпраці.

Висновки. Формування стратегії співробітництва в межах міжнародного логістичного альянсу є ключовим етапом у підвищенні конкурентоспроможності компаній та ефективності логістичних процесів. Це багатогранний та багатоетапний процес, який вимагає ретельного планування, оцінки зовнішнього та внутрішнього середовища, а також стратегічного вибору найбільш перспективних напрямів розвитку. Першим кроком є визначення чітких цілей і завдань, що дозволяють компаніям

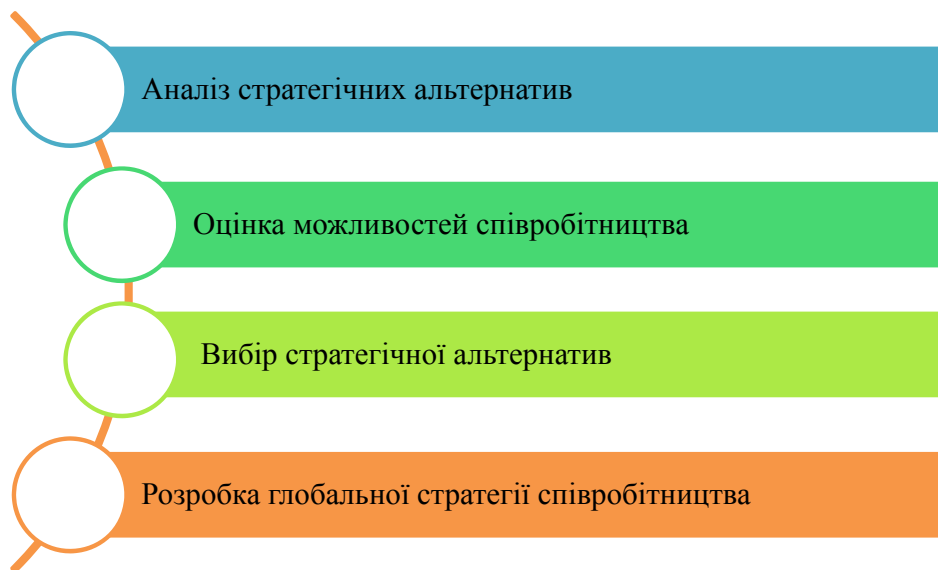


Рисунок 1 – Етапи формування глобальної стратегії співробітництва

Джерело: розроблено автором

сфокусувати свої зусилля на досягненні спільних результатів. Потім слідує аналіз зовнішніх факторів, таких як ринкові умови та технологічні зміни, а також оцінка внутрішніх можливостей компаній для ефективної взаємодії.

Вибір стратегічних альтернатив визначається на основі детального аналізу, що дозволяє оцінити можливості для створення спільних платформ, інтеграції технологій та обміну ресурсами. Після вибору стратегії, розробляється детальний план дій з чітким розподілом відповідальностей та ресурсів серед учасників альянсу. Важливим етапом є моніторинг виконання стратегії, що забезпечує оперативне коригування планів у разі непередбачених ситуацій.

Однією з головних переваг стратегічного співробітництва є доступ до спільних ресурсів та інфраструктури, що дозволяє знижувати витрати на логістику та покращувати обслуговування клієнтів. Крім того, це сприяє обміну досвідом, впровадженню інновацій та зниженню операційних витрат. Проте реалізація такої стратегії не є без ризиків. Серед основних проблем можна виділити

правові та регуляторні бар'єри, культурні відмінності, а також складнощі, пов'язані з інтеграцією нових технологій.

Кожна стратегічна альтернатива має свої переваги та недоліки, тому важливо ретельно оцінювати ризики і можливості перед вибором найбільш відповідного напрямку розвитку альянсу. Для цього можна використовувати різноманітні інструменти стратегічного аналізу, такі як SWOT-аналіз, аналіз п'яти сил Портера, матриця Бостонської консалтингової групи та матриця МакКінзі, які допомагають визначити сильні та слабкі сторони альянсу, оцінити конкурентну ситуацію та спрогнозувати ефективність майбутніх ініціатив.

Отже, стратегічне співробітництво в рамках міжнародних логістичних альянсів є складним, але необхідним процесом для підвищення конкурентоспроможності компаній, оптимізації їх логістичних процесів та зниження витрат. Для успішної реалізації стратегії необхідно враховувати всі фактори, ризики та можливості, а також забезпечити високий рівень координації серед учасників альянсу.

Список використаних джерел:

1. Madzik P., Falát L., Copuš L. Resilience in supply chain risk management in disruptive world: rerouting research directions during and after pandemic. *Ann Oper Res*. 2024. DOI: <https://doi.org/10.1007/s10479-024-06126-x>
2. Bui T.D., Tsai F.M., Tseng M.L., Tan R.R., Yu K.D.S., Lim M.K. Sustainable supply chain management towards disruption and organizational ambidexterity: A data driven analysis. *Sustain Prod Consum*. 2021. No. 26. P. 373–410. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.spc.2020.09.017>
3. Qader G., Junaid M., Abbas Q., Mubarik M.S. Industry 4.0 enables supply chain resilience and supply chain performance. *Technological Forecasting and Social Change*. 2022. No. 185.
4. Zhao Y., Zhang X., Jiang W., Feng T. Does second-order social capital matter to green innovation? The moderating role of governance ambidexterity. *Sustain. Prod. Consump*. 2021. 25:271–284.
5. Settembre-Blundo D., González-Sánchez R., Medina-Salgado S., & García-Muiña F.E. Flexibility and resilience in corporate decision making: A new sustainability-based risk management system in uncertain times. *Global Journal of Flexible Systems Management*. 2021. No. 22(S2). P. 107–132.

6. Ліпич Л. Глобальні та локальні логістичні стратегії у міжнародних ланцюгах постачання. *Економічний форум*. 2022. No. 1. P. 158–166.
7. Shen S., Chang R.H., Kim K., Julian M. Challenges to maintaining disaster relief supply chains in island communities: Disaster preparedness and response in Honolulu, Hawai'i. *Natural Hazards*. 2022. No. 114. P. 1829–1855.
8. Харсун Л., Патковський С. Холодові ланцюги постачання продовольства: детермінанти управління і розвитку. *Вісн. Київ. нац. торг.-екон. ун-ту*. 2020. № 2. С. 48–57.
9. Tsolakis N., Niedenzu D., Simonetto M., Dora M., Kumar M. Supply network design to address United Nations Sustainable Development Goals: A case study of blockchain implementation in Thai fish industry. *J. Bus. Res.* 2021. No. 2 (131). P. 495–519.
10. Негода А., Русак Д. Міжнародна логістика та глобальні ланцюги постачань: навчальний посібник у схемах. Київ, 2023. 268 с.

References:

1. Madzik P., Falát L., Copuš L. (2024) Resilience in supply chain risk management in a disruptive world: rerouting research directions during and after the pandemic. *Ann Oper Res*. DOI: <https://doi.org/10.1007/s10479-024-06126-x>
2. Bui T. D., Tsai F. M., Tseng M. L., Tan R. R., Yu K. D. S., Lim M. K. (2021) Sustainable supply chain management towards disruption and organizational ambidexterity: A data driven analysis. *Sustain Prod Consum.* no. 26, pp. 373–410. DOI: <https://doi.org/10.1016/j.spc.2020.09.017>
3. Qader G., Junaid M., Abbas Q., Mubarik M. S. (2022) Industry 4.0 enables supply chain resilience and supply chain performance. *Technological Forecasting and Social Change*, no. 185.
4. Zhao Y., Zhang X., Jiang W., Feng T. (2021) Does second-order social capital matter to green innovation? The moderating role of governance ambidexterity. *Sustain. Prod. Consump.*, no. 25, pp. 271–284.
5. Settembre-Blundo D., González-Sánchez R., Medina-Salgado S., García-Muiña F. E. (2021) Flexibility and resilience in corporate decision making: A new sustainability-based risk management system in uncertain times. *Global Journal of Flexible Systems Management*, no. 22(S2), pp. 107–132.
6. Lypych L. (2022). Hlobal'ni ta lokal'ni lohistrychni stratehiyi u mizhnarodnykh lantsyuhakh postachannya [Global and local logistics strategies in international supply chains]. *Economic Forum*. no. 1. pp. 158–166. (in Ukrainian)
7. Shen S., Chang R. H., Kim K., Julian M. (2022) Challenges to maintaining disaster relief supply chains in island communities: Disaster preparedness and response in Honolulu, Hawai'i. *Natural Hazards*, no. 114, pp. 1829–1855. (in Ukrainian)
8. Kharsun L., Patkovsky S. (2020) Kholodovi lantsyuhy postachannya prodovol'stva: determinanty upravlinnya i rozvytku [Food cold chains: determinants of management and development]. *Visn. Kyiv. nat. torg.-ekon. un-ty*. no. 2. pp. 48–57. (in Ukrainian)
9. Tsolakis N., Niedenzu D., Simonetto M., Dora M., Kumar M. (2021) Supply network design to address United Nations Sustainable Development Goals: A case study of blockchain implementation in Thai fish industry. *J. Bus. Res.* no. 2 (131), pp. 495–519.
10. Negoda A., Rusak D. (2023). Mizhnarodna lohistyka ta hlobal'ni lantsyuhy postachan': navchal'nyy posibnyk u skhemakh [International Logistics and Global Supply Chains: A Course manual in diagrams]. Kyiv. 268 p. (in Ukrainian)

Стаття надійшла до редакції 14.02.2025